



### 童曜老师直播答疑-第一期

在执行各项目过程中，相关联动部门经常为了规避责任（已成公司常态化现象），对项目推进采取不积极不主动态度，凡事都需要主动沟通、联系，经常需要做本不属于本部门的额外工作，才能驱使其他部门配合完成项目推进……但联动部门依然保持甩锅、事不关己的态度，使得责任主体成为了积极主动部门为主责，且公司高层只问结果，不管过程，这样的情形下，如何更好达成项目目标？

这个问题，简单来说就是别人不支持你怎么办？我想说的是，如果你想要别人去按照你期望的方式去支持你，我觉得有三个要素特别的重要。我给大家建个模，这个模型来自于哪边呢？大家可能听过有个东西叫福格行为模型，我把这个福格行为模型稍微改一改，我给大家创造一个项目管理如何获得支持的三要素。

1. **第一个，足够的提示。**有的人可能会觉得提示为什么很重要？我跟你说个我自己的经历，很多年前我在带项目的时候，我的老板是一个德国人，他就跟我说过这样一句话，他说童曜你不能总是假设我知道你希望我给你支持什么东西。大家要知道我们在做项目的时候，经常容易陷入到的一个误区叫“我以为的以为”。我以为你知道我需要什么样的知识，我以为我怎么样。

2. **第二个，匹配的能力。**对方要知道，他得有能力去帮你把这个事情给做好，比如你现在让我讲课或者给大家答疑，我是可以。那你如果现在让我在视频里面，给你跳个舞，对不起，我没这个能力。



## 得到训练 | 提升职场软技能

### 3. 第三个，充分的动机。那就是他有没有这个意愿去帮你做这个事。

这三个要素一列开来，你有没有发现，但凡遇到这位同学遇到的问题，你们本能的第一反应是什么？本人的第一反应，一定是对方动机出现了问题，对不对？这哥们就是不想支持我。但是我告诉你，你平时在做项目，遇到这种类似问题的时候，你首先应该怀疑的不是动机，而是提示。

我给你一个优先提示，**提示大于能力大于动机**。为什么？我给你举个例子，比如前段时间我家小朋友每天晚上睡觉的时候，衣服乱丢，然后每天早上起床之后，要花 10 分钟以上的时间去找衣服。然后劝了他几次以后，他不听，我就很想发火，我认为他是动机出现了问题，对吧？当然后来我想了一想，不能这么算，咱们应该先去看看他是不是真的知道这个事，有没有足够的提示，对不对？后来我就做了一个尝试，就是我写了一张纸条：每天晚上睡觉之前，请你把所有的衣服放到某个特定的位置。就是每天晚上有了一个足够的提示，问题就解决了，所以你看提示是不是很重要。

然后再来说说，在确保对方知道了你需要什么样的支持情况下，如果对方还是没有给予足够的支持，那这个时候我们要从能力和动机两个维度。但是我想跟大家讲的是，**能力和动机这之间，它是存在相互转化和依赖关系**。我举个可能不是特别恰当的例子，比如在座各位同学，你们可能会为了救自己的孩子，与熊搏斗对吧？那你说和熊搏斗这个事，是不是要求能力特别的高，你根本打不过熊。那你为什么会为了孩子去和熊搏斗？因为孩子会给你产生一个强大的动机，让你去支撑这个很难完成的行为对不对？但是扪心自问一下，你们有多少人会为了救我而去与熊搏斗呢？这就是动机它并不足以支持这么强大的一个能力对吧？所以我想说的是什么？就是如果你需要对方为你支持的这个事，需要的能力难度越大，那么相匹配的这个动机也要越强。



## 得到训练 | 提升职场软技能

但是我想跟大家讲的是什么呢？就这两者在现实里面，经常非常容易混淆的，对方如果不支持你，你可能怀疑的是动机问题，但结果却是能力问题。我给大家举个例子，还是举得到罗老师的例子。就是今年 1 月份的时候，当时在筹备这个项目管理训练营。我到北京，当天我们就是商讨这个方案。当天晚上有个老师就给罗老师在飞书里面留了个言，问罗老师明天早上有没有时间，我们需要你支持一下。结果后来一个晚上过去了，罗老师都没有回复他。

那遇到这个问题，你觉得罗老师不支持这个事，是动机问题还是能力问题呢？其实我个人觉得是能力问题。那么接下来我想说的是什么呢？吴博老师就很厉害。吴博老师第二天他没有直接找罗老师，他干了一件什么事？他就说童老师，我们坐到罗老师办公室的门口，我们在那聊。我们看到罗老师出来了，我们直接把他逮住拉进来聊几句，然后再把他放走。其实罗老师不是不愿意支持这个项目，而是因为罗老师的时间太紧张了。你说罗老师这种级别的人，你直接问他明天有没有空？罗老师的时间颗粒度是明天这样一个单位吗？你得给他降低支持你的这个门槛。

那还有一些问题，你认为是能力问题，它可能却是动机问题。比如在很多企业，你得罪了某个人，明明一件举手之劳，对方用流程、用各种各样的难度去卡你，那这个时候实际上你就不要再去解决能力问题，你要去解决的是动机问题。所以为什么要把这个东西给进行一个拆解呢？它可以更有效地帮助我们在面对类似的对方不支持你的行为的时候，你能够找到问题的症结和根源。

我给大家做一个小小的示范，比如说现在你作为项目经理，你带领了一个跨职能的团队，你需要对方支持你一下。你说，老张能不能帮我一个小忙？对方拒绝了，请问对方拒绝你，是动机问题还是能力问题？我告诉你都有可能。



## 得到训练 | 提升职场软技能

第一种情况是什么？你说帮个小忙，你觉得是个小忙，可能在别人那边就不是一个小忙，你先入为主地替对方做出了一个决定，这是很要命的事情对吧？所以这是第一个，能力问题。第二个是什么？动机问题。这个忙小不小？请问是你说了算吗？如果我站在这，你们现在跟我说童老师帮我个小忙，我气死了，我帮你这个忙，小不小是你说了算的？本来这个忙挺小的，但你这么一说，那它就是一个大忙。所以通过这个，我想和大家讲的是，三种不同的要素，解决的策略是不一样的。解决提示问题，那就是通过沟通，没有什么好说的。

第二，解决能力问题，那就是积极地给对方创造适合他展示能力的舞台，降低他的难度。比如我们经常有同学问我问题，童老师怎么办？其实他自己根本就没有努力，他直接丢了一些信息给我，就问我怎么办？那这个就是点典型的，在给我增加帮助他的难度对不对？

第三个，如果是动机出现的问题，我们后续专门有一讲会和大家讲到这个话题。